



Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

18-1 | 2016
Savoirs partagés

Le travail d'articulation des encadrants de proximité : quels enjeux de production et de santé en horticulture ?

The Coordination Work of Immediate Supervisors: What Are the Production and Safety Issues in Horticulture?

El trabajo de articulación de los supervisores de proximidad en horticultura: Qué esta en juego en la producción y en la salud?

Corinne Gotteland Agostini, Valérie Zara-Meylan et Valérie Pueyo



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4641>

DOI : 10.4000/pistes.4641

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Référence électronique

Corinne Gotteland Agostini, Valérie Zara-Meylan et Valérie Pueyo, « Le travail d'articulation des encadrants de proximité : quels enjeux de production et de santé en horticulture ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 18-1 | 2016, mis en ligne le 01 mai 2016, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4641> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.4641>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Le travail d'articulation des encadrants de proximité : quels enjeux de production et de santé en horticulture ?

The Coordination Work of Immediate Supervisors: What Are the Production and Safety Issues in Horticulture?

El trabajo de articulación de los supervisores de proximidad en horticultura: Qué esta en juego en la producción y en la salud?

Corinne Gotteland Agostini, Valérie Zara-Meylan et Valérie Pueyo

1. Introduction

- 1 Cet article vise à montrer l'impact des conditions organisationnelles sur l'activité d'encadrants de proximité, pour soulever les questions qui en découlent en matière de durabilité du travail et de pérennité de la production. Par travail durable, nous entendons un travail de production qui permettrait de tenir, pour ces encadrants dans le développement de leur activité, des enjeux de qualité, de santé et de sécurité, pour eux-mêmes, pour les ouvriers mais aussi pour la pérennité de l'entreprise. À ce poste clé, sous la direction de la hiérarchie et en prise directe avec la réalité du travail, ces encadrants tiennent un rôle de chef d'orchestre dans l'organisation et la gestion de la production, mais certaines conditions peuvent compliquer, voire entraver leur travail. Pour les mettre en évidence, nous nous appuyons sur des analyses ergonomiques réalisées dans des entreprises horticoles. Nous montrons les articulations que les encadrants de proximité tiennent ainsi que leurs difficultés et leurs conséquences en matière de santé et de sécurité pour eux-mêmes et le personnel, et pour la qualité de la production.

2. Des caractéristiques des conditions de travail de l'encadrement dit « de proximité »

- 2 Historiquement, la désignation d'« encadrement de proximité » fait référence à la fonction d'agent de maîtrise, qui apparaît avec la rationalisation du travail industriel et l'Organisation scientifique du travail de F.W. Taylor (Mascia, 2001). L'encadrement de proximité réfère en particulier à un maillon hiérarchique situé entre la population ouvrière et technicienne, et les cadres (Le Bris, 2010, p. 69).
- 3 Cette catégorie de travailleurs représente une population hétérogène de par leur formation, leur recrutement et leurs trajectoires professionnelles. Ils sont souvent embauchés pour leur connaissance pointue du terrain (Le Bris, *ibid.*). La fonction d'encadrement a le plus souvent été apprise « sur le tas » par l'expérience des confrontations quotidiennes du travail (Gillet, 2009). Cet apprentissage « sur le tas » et les promotions se font « à partir de la base » (Trouvé, 1997). Ce statut peut même rester informel, comme le confirme une recherche s'appuyant sur les enquêtes des Conditions de travail françaises (Wolff, 2013), selon laquelle la part d'ouvriers qualifiés amenés à encadrer d'autres salariés (sans pour autant se voir reconnue une responsabilité hiérarchique) a significativement augmenté en passant de 13 % en 1984 à 24 % en 2005.
- 4 Cependant, en fonction du secteur, de la catégorie professionnelle, du champ de l'activité ou du contenu de l'emploi, cette fonction renvoie à différentes acceptions. En effet, le travail n'est pas organisé de la même manière dans une PME que dans une grande entreprise. Même au sein d'un même secteur, l'organisation du travail peut être très diversifiée (Six et Tracz, 1997 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; Zara-Meylan, 2012). Ainsi, les encadrants de proximité sont présents dans différents domaines d'activité, où leur rôle majeur est celui de pivot entre la direction et la production dans l'industrie (Le Bris, *op. cit.*) ou encore entre la conception et l'exécution dans le bâtiment et les travaux publics (Béguin et Bergamini, 1996).
- 5 Les fonctions de l'encadrement de proximité ont connu de nombreuses évolutions depuis son origine, en particulier du fait de leur sensibilité à l'évolution des organisations des entreprises (Mascia, 2001). Ainsi, la fonction initiale de « commandement » a glissé vers une fonction d'« animation », et la fonction « technique » s'est déplacée vers une fonction plus « gestionnaire » (Jacquemin 1987). L'encadrant est un opérateur aux conditions de travail spécifiques, qui accomplit des tâches multiples et variées, techniques, relationnelles et commerciales, relatives à la gestion des ressources humaines et à la production. Aujourd'hui, ces tâches tendent à s'élargir, en particulier en matière de communication, d'utilisation de nouvelles technologies et de gestion, d'exigences de gestion et de contrôle, et les attentes à leur égard décrites en termes de développement de « nouvelles compétences » sont grandissantes. Autre fait nouveau évoqué, ils sont de plus en plus dépendants à l'égard du travail de collègues, avec des exigences de coordination élargies au-delà du strict contour de leur équipe (Wolff, *ibid.*). Cependant, les représentations sociales dominantes tendent à les assimiler à de simples organes de transmission de consignes et de contrôle des subordonnés, alors qu'ils devraient plutôt être considérés comme des acteurs participant aux évolutions de l'entreprise (Létondal, 1997 ; Mascia, *ibid.* ; Gillet, *ibid.*).

- 6 Mais au-delà de dimensions d'animation ou gestionnaires, leur position « intermédiaire » les amène à jouer un rôle intégrateur dans le système de production (Gotteland-Agostini, op. cit.). Cette position peut toutefois être source de difficultés et ces travailleurs sont parfois « entre le marteau et l'enclume » (Mispelblom Beyer, 2003). Étant pris dans un « entre-deux », relatif d'une part au pouvoir décisionnel et d'autre part à des subordonnés (Dietrich, 2009, p. 199), leur position nécessite un travail d'articulation entre différentes logiques, à différents niveaux d'actions et de décisions dans l'entreprise, et tenant compte d'enjeux variés pour la production, pour eux-mêmes et les salariés qu'ils encadrent (Zara-Meylan, 2012).
- 7 Leur activité se construit dans la confrontation à des situations de travail jamais identiques, d'autant que la production fait évoluer l'espace de travail (Béguin et Bergamini, 1996 ; Duc, 2002 ; Mascia, 1994). Cela implique une gestion dynamique des situations, car une part de leurs évolutions étant peu prédictibles, le travail de production ne peut être complètement planifié en amont, et il nécessite des adaptations constantes en fonction de sa progression, des divers aléas et incidents rencontrés. De plus, lors des nombreuses prises de décisions que ces situations nécessitent, ils sont confrontés à des problèmes peu structurés, dans le sens où les données nécessaires pour effectuer les diagnostics et envisager les actions ne sont pas toujours toutes disponibles ni suffisantes (Six, 1999). Nous retrouvons ainsi des caractéristiques décrites à propos des activités de conception (Falzon, 1995), car en concevant l'organisation, les encadrants contribuent à spécifier des données des situations, et leurs évolutions. Et ils s'appuient sur ces données pour prescrire le travail en vue des objectifs de production (Gotteland-Agostini et coll., 2015).
- 8 De notre point de vue, cette nécessité d'articuler un ensemble d'exigences parfois contradictoires, et en évolution permanente, dans des dimensions de court et de long terme, constitue une caractéristique essentielle du travail de ces encadrants. Leurs situations dans de petites entreprises horticoles, marquées par la diversité et la variabilité de ces exigences enchevêtrées à gérer, sont particulièrement intéressantes pour analyser les conditions et modalités de ce travail d'articulation.

3. Des spécificités du secteur horticole en lien avec le travail des encadrants de proximité

- 9 L'horticulture est un secteur très concurrentiel, et les petites entreprises qui le composent connaissent des difficultés économiques, les marchés auxquels elles s'adressent (jardineries, grandes surfaces, professionnels du paysage, collectivités, etc.) étant devenus labiles et incertains (Viguié, 2006). Certaines entreprises restent indépendantes. D'autres se rapprochent pour mettre en commun leurs services commerciaux et logistiques, partager des frais de fonctionnement, le service auprès des clients¹, et élargir leur offre afin d'accéder à des marchés plus porteurs. D'autres encore sont reprises par des groupes à la recherche d'une maîtrise de la chaîne de production, depuis la production de jeunes plants en amont, jusqu'à la distribution par des grossistes en aval, et elles sont alors soumises à des relations de sous-traitance par rapport à un établissement central.
- 10 Confrontés à ce contexte de mutation et d'incertitude, les dirigeants s'interrogent sur la performance de leur système de production et sur sa possible viabilité. Ils tentent des

repositionnements de la qualité de leurs produits correspondant aux attentes des marchés qu'ils visent. Certains tentent aussi de recourir à des outils de gestion développés dans d'autres secteurs d'activité, avec des objectifs de pilotage et de contrôle de la production. Dans ce secteur qui nécessite une main-d'œuvre aux savoirs de métier très spécialisés, et relativement nombreuse pour un secteur agricole², avec un recours à de nombreux saisonniers, l'objectif est aussi de prescrire et de contrôler le travail des ouvriers dont les encadrants de proximité ont la charge.

- 11 Cependant, malgré les investissements engagés qui auraient dû, selon les dirigeants, rendre leurs entreprises plus attractives (mécanisation, modernisation des équipements), des difficultés de recrutement et de fidélisation des permanents comme des saisonniers sont rencontrées, et des inquiétudes concernant la santé et la sécurité des salariés persistent (Béguin et Pueyo, 2011). De plus, les processus de production restent difficiles à stabiliser et les lots ne sont pas toujours homogénéisés, ce qui se solde par des retours qualité de la part des clients (Agostini, 2009). Ces difficultés sont mises en lien par les dirigeants avec des questions sur le métier et sur les savoirs professionnels, en particulier à des postes clés, tels que ceux des encadrants de proximité en charge des équipes de production et du suivi des cultures.
- 12 Selon la structure organisationnelle de l'entreprise et la fonction qu'ils occupent, en tant que chef de culture ou sous la responsabilité de ce dernier, les situations d'encadrants diffèrent. On peut cependant repérer de fortes caractéristiques communes qui les spécifient. Une première caractéristique est relative au réseau relationnel dans lequel chacun est inscrit. Nous entendons par réseau relationnel, d'une part les liens établis de fait par les relations hiérarchiques (entre l'encadrant, ses supérieurs et les encadrés) et, d'autre part, ceux fonctionnels et construits dans la confrontation au réel de la situation. Cette notion permet d'appréhender « le système de coopérations et d'interactions » qui ne correspond pas forcément à une ligne hiérarchique, et par lequel sont mis en relation à un moment donné des acteurs « dont certains ne poursuivent pas habituellement le même objectif » (Bourdon et Weill-Fassina, 1994, p. 274). Le réseau peut être construit à l'occasion d'un évènement à l'initiative de l'un des acteurs, et disparaître avec cet évènement. Il permet la circulation d'informations en temps réel et leur actualisation.
- 13 Une autre caractéristique concerne le planning de culture établi par le dirigeant, qui constitue pour tous un objectif formel fort, et cela alors même que le travail qui se construit au fil des jours et au gré des saisons est aussi organisé dans une tradition marquée par l'oralité. Ce travail connaît une faible formalisation des règles de travail et de fonctionnement. Et les prescriptions, émises verbalement et temporellement très proches de l'action, permettent de rester réactif aux fortes contraintes temporelles entremêlées de leur activité dans un milieu ouvert, en évolution permanente.
- 14 Ce travail en milieu ouvert est marqué par la multiplicité des conditions en interaction qui influent sur le processus de production : des conditions agro-climatiques (météo, ambiances chimique et hygrométrique dans les serres ou sur les parcelles, etc.), les variétés de plantes aux besoins différents et évolutifs (800 variétés de vivaces³ à suivre dans l'une des entreprises concernées par nos analyses ; 600 variétés d'arbustes⁴ de haie dans une autre).
- 15 Ainsi, la conduite de la production nécessite un suivi de long cours (de quelques semaines à plusieurs saisons, voire années) dans l'incertitude et les aléas, avec des diagnostics et des soins réguliers (arrosage, rempotage, taille, tuteurage, etc.) ainsi que des actions qui s'imposent parfois dans l'urgence (Zara-Meylan, 2012). Les situations à gérer par les

encadrants sont dépendantes de nombreux facteurs qui évoluent dans des enchevêtrements complexes, ce qui rend difficile l'établissement d'un planning de travail stabilisé. Par ailleurs, l'activité saisonnière nécessite d'intégrer des travailleurs saisonniers dont l'effectif n'est pas toujours précisément connu d'avance, et qui ne sont pas toujours du métier. C'est pourquoi ces encadrants doivent assurer un suivi rapproché des équipes et réajuster en temps réel la planification qu'ils envisagent, d'autant qu'il est demandé à certains de comptabiliser au plus près, parfois au jour le jour, le coût de revient de cette main-d'œuvre.

- 16 L'ensemble de ces éléments laisse entrevoir une diversité et une variabilité dans les situations de ces encadrants de proximité qui incitent à dégager des repères pour caractériser leur position dans chaque entreprise et mieux comprendre les composantes de leur activité. Alors qu'ils sont confrontés au quotidien à l'articulation d'exigences variées, la question porte sur les conditions qui favorisent, ou au contraire qui limitent, voire entravent une possible durabilité de leur travail et de celui des équipes qu'ils suivent.

4. Méthodologie

- 17 Cette étude est basée sur des recherches menées par une équipe d'ergonomes, dans trois projets de recherche⁵ en partenariat avec des acteurs de la prévention des risques professionnels, des responsables des politiques de formation et des animateurs de la fédération professionnelle du secteur de l'horticulture français. Les analyses présentées portent sur le travail de huit encadrants observés dans cinq entreprises horticoles.
- 18 La méthode mise en place relève de l'Analyse ergonomique du travail associant une approche systémique du fonctionnement de l'entreprise et des caractéristiques des opérateurs, considérant les conditions dans lesquelles ces derniers développent leur activité de travail compte tenu des moyens matériels et fonctionnels mis à leur disposition, et des objectifs qui leur sont fixés. Dans ce cadre, nous avons réalisé de premiers entretiens semi-directifs avec les dirigeants puis avec les encadrants, afin de comprendre le flux de la production et les réseaux relationnels spécifiques à l'activité de ces derniers. Des entretiens plus spécifiques avec les huit encadrants d'une durée d'une heure quinze à deux heures pour chacun ont ensuite cherché à aborder les conditions temporelles de leur activité et en particulier leurs configurations d'organisation.
- 19 Notre démarche ergonomique s'appuie aussi sur des observations systématiques de chacun de ces encadrants durant des périodes de pleine saison (production et ventes cumulées). Ils ont été suivis sur plusieurs journées (entre deux et neuf), consécutives ou non, au cours de travaux se déroulant parfois sur plusieurs jours. Ces journées avaient été choisies avec les encadrants en fin d'entretien, de manière à cibler une diversité de journées qui caractérise la pleine saison dans ce secteur : des jours consacrés plutôt aux commandes, des jours de production et des jours dits mixtes dans certaines entreprises. Durant la pleine saison, lors des jours de commandes le travail des ouvriers est exclusivement consacré à la préparation et à l'expédition des commandes. Durant les jours de production, les travaux sont dédiés à la réalisation des chantiers permettant d'assurer le suivi de la production. Et dans le cas des jours mixtes, la journée commence avec des travaux de production (entre 8 h et 11 h). Puis en fin de matinée, les ouvriers passent à la préparation de commandes qui seront à finaliser durant l'après-midi pour être expédiées à la fin de la journée de travail. Au cours de ces observations, nous avons

aussi recueilli des traces de leur activité telles que des notes manuscrites, plannings, fax de commandes, etc.

- 20 À partir de l'ensemble de ces éléments et de premiers graphiques ou schémas (en particulier les versions initiales des figures 1 à 3), nous avons procédé à des entretiens d'explicitation et des autoconfrontations (Mollo, 2004) de une heure à une heure quarante-cinq pour chacun. Comme il est de règle en ergonomie de l'activité, leurs apports ont été incorporés à l'analyse et ils nous ont permis de préciser et d'enrichir les résultats.
- 21 Nous avons récapitulé les caractéristiques de la position des huit encadrants dans le Tableau 1 ci-dessous, avec les productions suivies et les équipes dont ils ont la charge. Ils sont classés selon un ordre de distance croissante aux décisions de production (colonne de droite), cette indication étant importante pour comprendre les conditions de leur travail d'articulation, nous y reviendrons dans les résultats (cf. 4.2).

Tableau 1. La position des encadrants de proximité observés

Titre de l'encadrant de proximité en production	Types de production à conduire	Effectif encadré (total entreprise)	Distance aux décisions de production*
Responsable de pépinière 54 ans, 10 ans d'anc. Pépinière VA, site B	Arbres d'ornement, feuillus et conifères En pleine terre	4 ouvriers permanents 2 volants (24 permanents)	Chargé de la mise en œuvre du planning de culture, et participe à son ajustement
Chef de culture 56 ans, 35 ans d'anc. Pépinière VA, site A	Arbustes de haies, plantes grimpantes En hors-sol	2 ouvriers permanents 2 ou 3 saisonniers* (24 permanents)	Chargé de la mise en œuvre du planning de culture
Chef de culture 34 ans, 11 ans d'anc. Horticulture IS	Plantes fleuries Sous serre	2 ouvriers permanents 1 ou 2 saisonniers 2 apprentis (4 permanents)	Chargé de la mise en œuvre du planning de culture
Chef de culture 36 ans, 10 ans anc. Horticulture MA	Plantes fleuries, et compositions Sous serre	6 ouvriers permanents 2 ou 3 saisonniers 1 apprenti 1 ou 2 stagiaires (13 permanents)	Chargé de la mise en œuvre du planning de culture
Responsable de site 42 ans, 16 ans d'anc. Pépinière LO, site C	Arbustes de haie ou massifs En hors-sol	2 ouvriers permanents 1 ouvrier GE 1 apprentie (23 permanents)	Chargé de la mise en œuvre du planning de culture

Responsable de production 38 ans, 7 ans d'anc. Pépinière BE	Arbustes de haies, plantes grimpantes, graminées En hors-sol	2 ouvriers permanents 2 saisonniers 1 apprenti (5 permanents)	Reçoit des directives générales sur les travaux à réaliser, en vue du planning de culture
Responsable de site en formation 32 ans, 2 ans d'anc. Pépinière LO, site B	Arbustes et conifères de rocaille En hors-sol	1 ouvrier permanent 1 ouvrier GE 1 apprenti (23 permanents)	Reçoit des directives détaillées sur les travaux à réaliser
Responsable du suivi des cultures et des expéditions 37 ans, 10 ans d'anc. Pépinière DR	Plantes vivaces, annuelles, et bisannuelles Sous serre et hors-sol	14 permanents 14 saisonniers 1 apprenti 2 stagiaires (16 permanents)	Reçoit des directives détaillées sur les travaux à réaliser

* : Les encadrants sont classés dans ce tableau selon cette quatrième colonne, par ordre de distance croissante aux décisions de production de l'entreprise (cf. 4.2).

5. Résultats

- 22 L'analyse de nos résultats permet de mettre en évidence des éléments relatifs à la fois à l'unité de leur fonction et à sa diversité. Le travail d'articulation que tous assurent est à examiner en lien avec les contours de leur fonction et leur périmètre d'activité, leur distance aux décisions de production et leur position d'interdépendance au travers de leur réseau relationnel, et cela, compte tenu des conditions d'organisation dans l'entreprise.

5.1. Un travail d'articulation aux confins de contraintes de court et long terme

- 23 Dans la perspective de tenir les objectifs qui leur sont assignés, les encadrants assurent un travail d'articulation leur permettant de gérer différentes contraintes liées, dans leur activité, à l'organisation de la structure, aux exigences normatives et aux outils de gestion.
- 24 Un premier niveau d'articulation se rapporte à l'organisation de la production. Cette gestion doit être assurée en visant les attendus du planning de culture, et en combinant des temps de production différenciés (travaux de production vs préparation de commandes), et des dimensions de court et de long terme imposées par la saisonnalité et les produits vivants (travaux d'urgence). L'objectif étant d'éviter de mettre en péril la production, de satisfaire dans les temps les livraisons des clients tout en visant des conditions de travail tenables pour eux-mêmes et les personnes sous leur responsabilité.
- 25 Un second niveau d'articulation concerne les procédures ou les normes diffusées respectivement par le groupement (dans une Charte qualité) ou le secteur nécessitant un travail d'appropriation en interne. En effet, pour faciliter leur transmission auprès des

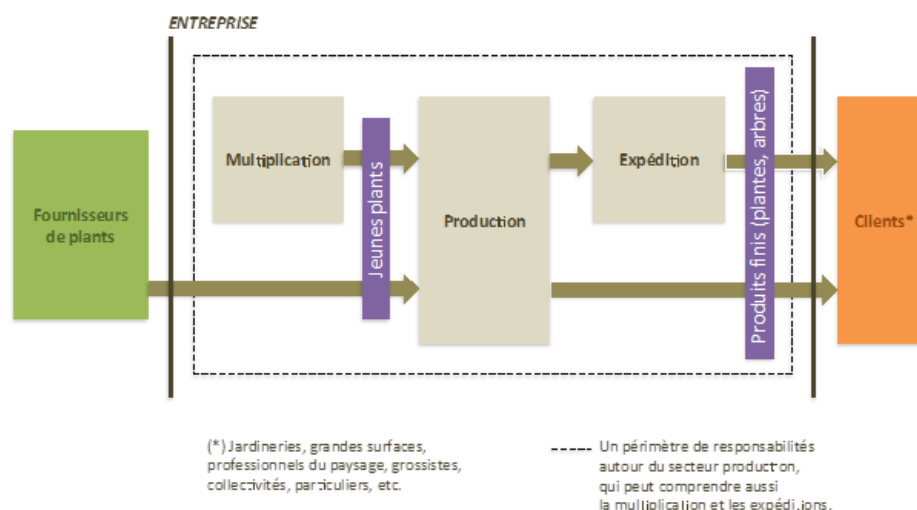
permanents comme des saisonniers (pas toujours du métier), ces procédures doivent être rendues opérationnelles. Un objectif de l'encadrant est de mieux répondre aux attentes qualité de chaque client, et en particulier de limiter les coûts dus aux retours qu'ils effectuent s'ils sont insatisfaits. Par exemple, lors de notre intervention dans l'entreprise DR, cette dernière venait de perdre un client ayant déjà renvoyé plusieurs fois des commandes pour des problèmes de qualité. Dans une période où les demandes d'avoirs-retours devenaient de plus en plus pesantes financièrement pour l'entreprise, les dirigeants s'interrogeaient sur les critères de qualité et sur le rôle de l'encadrant pour leur opérationnalisation lors de la préparation des commandes. Un autre objectif de l'encadrant est d'aider à la mise en place rapide des savoir-faire pour les nouveaux arrivants, de manière à ce qu'ils constituent rapidement un appui face aux contraintes temporelles fortes, en particulier durant la pleine saison (travaux de commandes et de production cumulés).

- 26 Un troisième niveau d'articulation est relatif aux outils de gestion. Ceux-ci sont des indicateurs et critères portant sur le système de gestion commerciale, les procédures de suivi de production, la spécification et l'évaluation du travail des salariés. Ils se rapportent toujours à des quantités produites mesurables. Dans l'activité de l'encadrant, ils imposent en particulier la mesure des cadences de travail de certaines opérations (mise en culture des jeunes plants, taille, rempotage, etc.). Cependant, les cadences ne tiennent pas compte de la diversité des plantes (certaines sont plus fragiles, ou piquantes, etc.), ni des conditions climatiques (la pluie complique la préhension des pots, rend le sécateur glissant...), ni de l'accumulation de fatigue et des douleurs qui peuvent survenir. Elles ne comprennent pas les tournées de surveillance, de nombreux soins (pose de tuteurs...), pourtant indispensables à la qualité, et encore moins les rattrapages face aux aléas (vent qui fait chuter les plantes les plus hautes). Les cadences traduisent une performance immédiate, souvent tenue au détriment de la qualité et de la santé. Elles ne reflètent pas les articulations d'exigences assurées par l'encadrant sur le long cours, pour tenter de pérenniser la production.

5.2. Un périmètre de responsabilité et une distance aux décisions culturelles

- 27 Nos résultats font ressortir que les articulations sont déployées par les encadrants dans des conditions qui peuvent être très différentes selon le contour de leurs fonctions, en témoigne la diversité de leurs intitulés de poste : « chefs de culture » (une qualification reconnue dans le métier), « responsable de site », « de production », « du suivi des cultures et des expéditions », ou encore « responsable du personnel [de production] ». Ces titres sont à comprendre dans l'organisation structurelle et hiérarchique de chaque entreprise.
- 28 Ils correspondent aussi à un périmètre de responsabilité plus ou moins large autour de la production elle-même, qui constitue un autre facteur de différenciation des conditions dans lesquelles ils exercent leurs fonctions. Ainsi, selon les entreprises ce périmètre comprend tout ou partie de la production, et, selon les cas, la multiplication, ou des expéditions (voir figure 1 ci-dessous).

Figure 1. L'encadrant de proximité en production horticole : un périmètre de responsabilités à considérer dans chaque entreprise



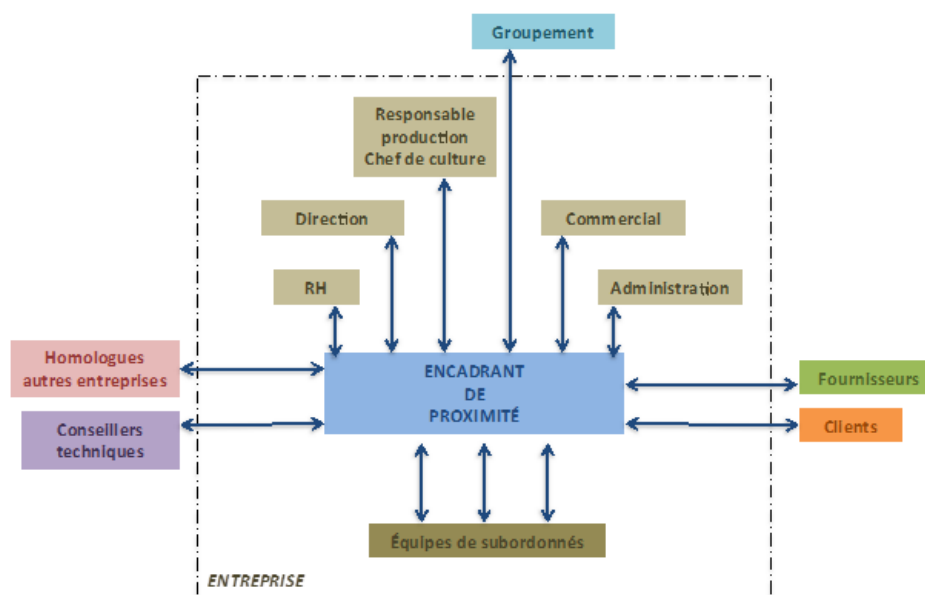
- 29 Prenons l'exemple de la Pépinière VA site A, dans laquelle l'encadrant a en charge une part de la production, les arbustes en hors-sol. L'équipe de production n'assure pas les expéditions, même si quelques ouvriers peuvent y être affectés lorsque du renfort s'impose en saison de vente. Les sept autres encadrants ont en charge des équipes de production polyvalentes, qui partagent leur temps entre la production et la préparation des expéditions, ce qui les amène à la nécessité d'articulations particulières en périodes de vente, alors que les besoins en production sont toujours aigus. L'encadrant chez BE est par ailleurs le seul qui a aussi en charge la multiplication, à laquelle une ouvrière de l'équipe de production est plus particulièrement affectée.
- 30 À l'intérieur de ce périmètre, certains sont relativement indépendants dans l'organisation du travail en vue de l'atteinte des objectifs du planning de culture et dans la réponse aux commandes (cf. tableau 1). C'est le cas sur les sites VA, chez IS, MA, et LO site C. Les encadrants n'ont pas cette indépendance chez LO site B, où le responsable reçoit fréquemment des directives générales sur sa mise en œuvre, et encore moins chez BE et DR, où ils doivent suivre des directives précises énoncées au fur et à mesure par leur hiérarchie. Ainsi, dans la pépinière DR, le périmètre de l'encadrant de proximité comprend l'entretien des cultures et la préparation des commandes, jusqu'à l'expédition des produits finis. Il reçoit des directives d'une part du chef de culture (par ailleurs en charge de la multiplication) sous la forme d'une liste de travaux hebdomadaires, et d'autre part d'un des codirigeants, responsable du disponible et des relations avec les clients. De plus, ces supérieurs hiérarchiques peuvent à tout moment lui prescrire des « urgences » liées aux évolutions de l'état du végétal. Or la prise en compte de ces urgences, qui sont impossibles à anticiper, entraîne un bouleversement de l'organisation mise en place par l'encadrant. De ce fait, ce dernier est alors limité dans sa latitude à choisir et organiser des travaux de production à engager et, ne connaissant pas le disponible qui a été présenté, il ne peut proposer d'autres variétés qui conviendraient au client.

- 31 Ainsi, le périmètre se restreint parfois à une partie de la production. Par conséquent, l'encadrant peut être relativement indépendant dans la mise en place des travaux de culture et dans les affectations en vue des objectifs du planning de cultures (comme sur les sites VA), ou à l'opposé pas du tout (comme chez LO site B et chez DR). D'autres fois, le périmètre est plus large, et comprend la production et les expéditions et même la multiplication, mais l'encadrant a peu de marge de manœuvre car il est très loin des décisions de production (cf. Tableau 1). Les décisions de suivi cultural lui sont alors imposées sous forme de travaux détaillés (comme chez BE et chez DR), où l'encadrant a des responsabilités restreintes car il doit suivre des directives qui lui sont distillées au coup par coup, sa seule autonomie résidant dans la mise en place de travaux qui lui sont prescrits.

5.3. Une position « entre-deux » ou d'interdépendance dans un réseau relationnel

- 32 Les encadrants de proximité sont dans une position d'« entre-deux », entre pouvoir décisionnel et exécution, dans une interdépendance qui est une autre composante essentielle des conditions de leur travail. Cette position est à comprendre dans un réseau relationnel composé de relations hiérarchiques et fonctionnelles et qui ne sont pas toujours faciles à combiner du fait d'injonctions contradictoires provenant de différents niveaux de la structure organisationnelle.
- 33 Dans les entreprises horticoles, la pyramide hiérarchique est courte et chaque encadrant est en prise directe avec le dirigeant dont il reçoit les directives. C'est auprès de cet interlocuteur « direct », présent physiquement dans l'entreprise, qu'il peut rechercher des informations, tenter des concertations et des négociations. Mais ce n'est cependant pas le seul interlocuteur dont il reçoit les directives. En effet, l'encadrant peut aussi être dépendant des décisions d'un codirigeant (pourtant en charge d'un autre service : gestion ou commercial), du service commercial, du chef de culture, voire de l'administration. De plus, lorsque la structure est familiale, le pouvoir décisionnel ne suit pas toujours une pente hiérarchique descendante, mais peut relever d'une autorité implicite, comme chez MA, LO et BE où l'enfant, la mère, ou encore le conjoint du dirigeant sont respectivement codirigeant en charge du commercial, responsable des expéditions, et responsable administrative. Un autre cas est celui de niveaux de décisions externes à l'entreprise, comme chez DR, où c'est le responsable du « dispatch » régional sur la plate-forme logistique qui donne ses directives au sujet de la redistribution des différentes commandes provenant des producteurs, en vue des livraisons. Les différentes composantes que nous avons identifiées sont rassemblées (voir ci-dessous figure 2).

Figure 2. Des composantes des réseaux relationnels différenciés de l'encadrant de proximité

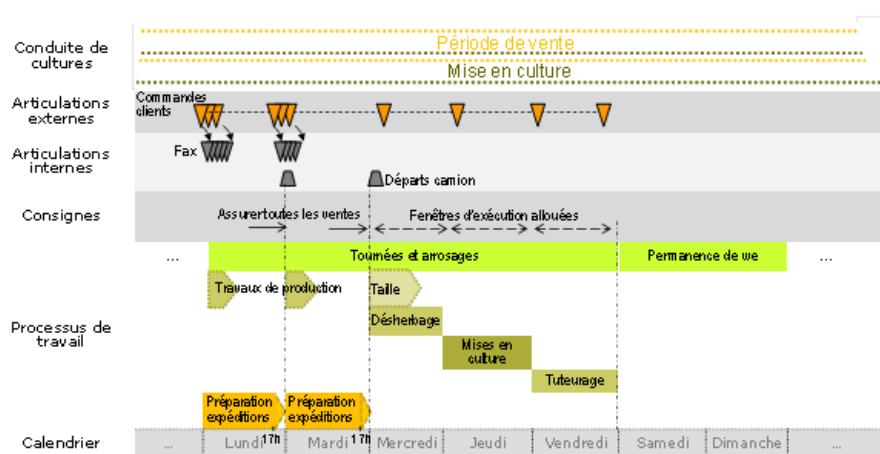


- 34 À l'autre extrémité de l'entre-deux, l'encadrant de proximité est chargé de transmettre et de faire appliquer (en les mettant en œuvre) les directives qui lui sont adressées par sa direction, et en même temps de poser et d'imposer des cadres concernant le travail à faire et à faire faire. Cependant, dans les entreprises, plusieurs personnes peuvent s'adresser directement aux personnels qu'il encadre. Cela le met parfois dans une position floue.
- 35 Prenons l'exemple de BE, où le responsable de production s'interroge sur sa position hiérarchique, fragilisée selon lui parce que le dirigeant intervient fréquemment pour donner en direct des directives aux quatre ouvriers. Ainsi, ses relations à la hiérarchie peuvent s'avérer encore plus prenantes du point de vue du travail d'articulation que celles des activités de l'équipe, sur laquelle il considère plutôt s'appuyer :
- « Parce qu'ils (les ouvriers) connaissent leur tâche. Ils savent. (...) Bon, parce que voilà, il faut gérer. Bon, alors, j'ai déjà le chef à gérer, si j'ai aussi en dessous, ça va être... »
- 36 Ainsi, une partie de ses activités consiste à s'informer auprès du dirigeant au sujet des prochaines commandes, de ses projets de mise en culture, et de ses priorités (plantes à traiter, à déplacer, etc.). De plus, il cherche à limiter les interventions imprévues du dirigeant auprès des ouvriers. Ainsi, en plus de la remise hebdomadaire de la fiche de temps de travaux (cadences de rempotage, de taille, de pose de tuteurs, de traitements par pesticides, etc.) demandée par le dirigeant, il l'informe verbalement chaque jour du travail en cours de réalisation. Les relations que l'encadrant entretient avec lui concernent donc le suivi immédiat de la production, et aussi, à une échelle temporelle plus large, l'aménagement de possibilités futures pour gérer plus sereinement le travail de l'équipe.
- 37 Ce réseau relationnel ne serait pas complet sans tenir compte de composantes situées au-delà de l'organisation structurelle de l'entreprise et du groupement. Pour accomplir les tâches de production relationnelles et commerciales qui lui incombent, l'encadrant de proximité échange avec des personnes extérieures à l'entreprise, en particulier avec les fournisseurs et les clients. Ceux-ci lui apportent aussi des éléments pour le suivi de la

qualité de la production, les premiers par rapport aux choix des variétés à produire et les seconds en matière de critères de qualité à satisfaire. De même, les conseillers techniques et ses homologues d'autres exploitations constituent de véritables appuis dans la construction des compétences quant aux connaissances et aux techniques culturales.

5.4 Gérer les articulations saisonnières

- 38 À une échelle de niveau plus large de l'organisation saisonnière des activités, le planning de culture constitue un support structurant qui fixe les grands objectifs de production et l'échelonnement des ventes envisagé pour les différentes variétés mises en culture, et cela même si sa formalisation peut différer selon les entreprises (graphiques des itinéraires techniques selon les variétés, listing des lots et dates de mise en culture, arrivées de jeunes plants repérées sur un calendrier mural, etc.). Cependant, il ne constitue pas un planning de travail, celui-ci ne pouvant par ailleurs être précisément défini d'avance du fait de la variabilité et de l'évolution permanente des conditions. Pour autant, les analyses montrent que leur organisation du travail n'est pas opportuniste, ni dispersée au gré des événements qui surviennent. Nous avons noté des configurations de cadres temporels correspondant à certaines combinaisons de repères et d'exigences périodiques, régulières ou événementielles que les encadrants mettent en relation avec les modes d'organisation du travail qu'ils adoptent. Ces configurations associent, à diverses échelles, des périodes saisonnières, leurs plannings de travail, les repères et contraintes pertinents dans le déploiement des articulations à assurer à ces moments.
- 39 Le mode d'organisation dont le responsable de production de chez BE fait état, au printemps et à l'automne, en pleine saison de commandes, est figuré ci-dessous (figure 3).
- 40 Figure 3. Une configuration d'organisation de pleine saison, lorsque les exigences de production et de vente se chevauchent (Pépinière BE)



- 41 Lors des périodes de pleine saison, les exigences de vente se chevauchent avec celles des travaux de production qui prennent du retard (désherbage, tuteurage, mises en cultures de jeunes plants, et taille). L'encadrant organise les semaines pour tenter d'y satisfaire au mieux, sur le long cours. Comme nous venons de le décrire pour les articulations

quotidiennes chez DR, il explique que les lundis et mardis (jours de livraison dans cette entreprise), il fait d'abord entamer les travaux de production, en attendant de connaître les ordres de commandes. Puis, il affecte les ouvriers à la préparation des expéditions. La butée, chez BE, est le départ du camion de livraison en fin d'après-midi, ce qui semble laisser un peu de marge. Cependant, cette plage est souvent très dense, car les commandes continuent d'affluer durant une grande partie de l'après-midi, en amenant parfois les équipes à des dépassements d'horaires. Le reste de la semaine, l'encadrant répartit le travail de production dans des fenêtres cloisonnées (cf. Figure 3) :

« Un jour de chaque », explique-t-il, en ajoutant : « Il vaut mieux que tout soit un peu fait, pour limiter les risques de laisser de côté... »

- 42 Il tente ainsi de maintenir dans des fenêtres quotidiennes le travail de production qui, au final, en déborde toujours.
- 43 Au-delà des difficultés quotidiennes relatives au suivi et aux urgences, si un lot est « en souffrance », les effets des retards sur les soins aux plantes sont à interpréter sur le long cours. Ils peuvent amener au fil du temps à des évolutions des plantes vers une moindre qualité (plantes moins volumineuses, moins hautes, feuillage disséminé...). De plus, les effets de certaines conditions climatiques peuvent être amplifiés par ces retards passés qui se sont accumulés. Ainsi, après un hiver particulièrement clément, dans cette même entreprise BE, certaines plantes sont envahies par les herbes. L'encadrant explique que cette situation a été aggravée du fait des retards passés dans les travaux de soins, car les plantes fragilisées s'étaient moins développées, en laissant la place à la croissance des herbes dans leur pot. Lors de la pleine saison au printemps, des travaux de désherbage supplémentaires s'imposent alors, en aggravant le retard en production.
- 44 Cette situation est l'une des « configurations redoutées » (Zara-Meylan, 2013) par l'encadrant car elle se solde par un travail de désherbage accru, devenu plus long, plus difficile et plus pénible. Il génère une accumulation de fatigue, voire des douleurs articulaires qui atteignent les ouvriers et lui-même.
- 45 L'encadrant redoute particulièrement l'écart qui se creuse entre ce qui est à faire et ce qu'il parvient à réaliser, d'autant que les saisonniers affectés au désherbage ne peuvent plus aider aux mises en culture ni aux expéditions. Ces situations ont aussi des conséquences sur la qualité des plantes qui, envahies par les herbes, poussent en hauteur faute de taille, s'étiolent et deviennent invendables, etc.
- 46 Citons aussi, chez DR, le cas d'une commande importante de 1200 phlox préparée à l'avance pour un gros client, mais sur laquelle un diagnostic d'Oïdium⁶ est posé en fin de semaine, juste avant son expédition prévue le lundi suivant. Dû à une accumulation de retard sur différents travaux, l'ouvrier affecté au traitement du lot ne peut intervenir immédiatement. Et après le week-end, au moment de les expédier, la maladie s'est étendue à une grande partie des plantes, devenues invendables. L'encadrant doit alors lancer une nouvelle préparation, à réaliser de toute urgence. Cela entraîne une charge de travail supplémentaire pour les ouvriers et aggrave le retard accumulé. De plus, les ouvriers sont amenés à ramasser des phlox non choisis la première fois, en réduisant le niveau de qualité. Pour l'entreprise, cela se solde par la perte d'une partie des cultures, des coûts de main-d'œuvre supplémentaires et des demandes d'avoir-retours du client pour certaines plantes qui portent des traces de la maladie.
- 47 Face à ces difficultés, les encadrants ne sont pas inactifs. Reprenons le cas de l'encadrant chez BE, qui tente d'influer sur des décisions dont il est pourtant tenu à distance (cf.

Tableau 1). Avec des remarques auprès du dirigeant telles que « Les bambous, on ne va pas faire aussi du six litres ? Parce que l'an dernier... », il alerte sur les conséquences d'une multiplication des petits lots qui complique les soins, et participe au retard. En glissant « Vous avez prévu quoi, pour les saisonniers ? » ou encore « Ces herbes, je ne sais pas si on va s'en sortir... », il cherche à maintenir les périodes d'emploi des saisonniers, alors qu'elles ont tendance à se rétrécir. Cependant, ses actions n'aboutissent que peu, et au mieux partiellement. De même, l'encadrant chez DR tente de connaître les quantités de chaque commande à préparer, mais sans que ses demandes soient entendues.

- 48 Les encadrants de proximité redoutent ces dynamiques qui les maintiennent aux limites de leurs possibilités d'articulation des activités, et cela d'autant plus qu'ils ont peu de poids pour influencer sur les conditions qui y mènent. Ces situations se traduisent par des relations plus tendues avec la hiérarchie et par une pression temporelle accrue qu'ils répercutent en partie sur les ouvriers, mais cela sans toujours parvenir à maintenir la qualité attendue par les clients.

5.5 Articuler au quotidien les différents temps de fonctionnement de l'entreprise

- 49 Quant à l'articulation au quotidien de leurs activités, nos résultats apportent des éléments témoignant de la complexité de ce travail d'articulation. Dans l'entreprise DR, nous distinguons des « circuits de la prescription » (Gotteland-Agostini, 2013) différenciés en temps de commandes, de production et en temps mixte.
- 50 Durant les jours de commandes, l'encadrant est en relation avec le codirigeant - responsable du disponible et le responsable du « dispatch » régional, auquel il « prête » des ouvriers pour constituer les commandes sur la plate-forme logistique du groupe. Ce premier circuit (circuit 1) qui s'impose à l'encadrant lors de la préparation et à l'expédition des commandes constitue un premier réseau relationnel. En temps de production, l'encadrant mobilise un second circuit de prescription de manière à assurer les travaux de suivi des cultures (circuit 2). Il est alors en lien avec le codirigeant - gestionnaire et le chef de culture. Ici, son réseau relationnel reste interne à l'entreprise. Enfin, en temps mixte, l'encadrant doit combiner ces deux circuits : il commence la journée avec des travaux de production (circuit 2) en affectant tous les ouvriers sur les chantiers ; puis vers 11 h, les premières commandes (reçues du service commercial régional) sont à traiter (circuit 1), en vue du nettoyage des plantes par les saisonniers qui arrivent pour 13 h. Ce « jonglage » entre les circuits de prescription requiert donc un travail d'articulation induit par l'organisation de l'entreprise et du groupement.
- 51 La quantité de commandes à traiter est une donnée déterminante pour la bascule de la production vers les commandes. En effet, même si « les commandes priment sur la production », le végétal ne doit pas être mis en danger pour autant, et l'encadrant cherche à maintenir une partie des effectifs en production, si possible jusqu'à la pause déjeuner. Cependant, faute d'informations sur les commandes, les réaffectations sont impossibles à anticiper. Bien qu'il ait expliqué à plusieurs reprises l'importance de cette donnée aux codirigeants et aux autres collègues susceptibles de réceptionner les commandes, il est encore obligé de solliciter les uns ou les autres pour connaître les quantités, avec des coups de fil et différents déplacements au bureau des commandes.

- 52 Nous avons pu observer qu'il en résulte des difficultés de préparation des commandes, en particulier lorsqu'elles sont plus volumineuses qu'envisagé, et qu'il faut les boucler en urgence. Ces situations suscitent aussi des inquiétudes pour la production. L'interruption de soins urgents (espacement, taille, etc.) peut par exemple avoir des effets irréversibles sur la qualité, et le report du regroupement des invendus peut compliquer la surveillance des parcelles et freiner la mise en culture des jeunes plants reçus (toujours fragiles). Des conséquences sur la qualité sont constatées, avec de nombreuses plantes dégradées, des lots dispersés ou non homogènes, ce qui peut ensuite rendre plus délicate la préparation des commandes elles-mêmes. Dans de telles situations, l'encadrant redoute des non-conformités par rapport à la qualité attendue par les clients.
- 53 Le manque d'informations de l'encadrant concerne aussi les temps de production, avec des conséquences en ce qui a trait à l'engagement physique supplémentaire pour les équipes comme pour l'encadrant lui-même. Nous avons pu l'observer par exemple lors du rempotage d'hellébores pour lesquelles il n'avait pu connaître précisément auprès du chef de culture les lots concernés, et a surestimé dans sa prescription du chantier le nombre de plantes à repoter. Les ouvriers ont alors manipulé plusieurs dizaines de pots de deux litres et tiré de lourds rolls⁷, pour ne repoter au final qu'une partie des plantes chargées initialement.

5.6 Conduire les travaux par des microprojets

- 54 Nos résultats permettent d'aborder l'activité des encadrants en tant que conception de l'organisation de chaque journée de travail. Cette conception concerne d'une part le travail à réaliser, avec un choix de travaux parmi ceux en attente, et d'autre part la prescription par laquelle l'encadrant engage les ouvriers dans ce travail.
- 55 Les analyses réalisées dans l'entreprise DR mettent en évidence que pour concevoir de l'organisation et conduire son microprojet⁸ quotidien, l'encadrant effectue des actions de cadrage (Gotteland-Agostini, 2013) tout au long de la journée, en fonction de l'avancement des travaux, de l'arrivée des commandes et des aléas rencontrés. Et cela, alors que les effectifs sont nombreux et dispersés sur un site géographiquement étendu. Pour ce faire, il s'appuie sur son « planning des travaux »⁹ établi la veille pour le lendemain. Mais il arrive que les conditions météo diffèrent de celles annoncées. De plus, les urgences du jour ne lui sont transmises qu'après la prise du travail. Et il y a parfois du personnel en retard ou absent (à 8 h, 10 h, 13 h)...
- 56 Pour intégrer au fur et à mesure ces nouvelles données, l'encadrant procède à ces actions de cadrages dans l'action, dans la confrontation au réel de la situation. Dans ce contexte, chaque affectation relève d'un pari réalisé sous forte contrainte de temps et dans l'incertitude des évolutions de la situation (volumes de commandes, durée d'un chantier, évolutions météorologiques...). Il distribue les tâches en fonction de sa représentation des savoir-faire professionnels de chacun tout en tenant compte aussi de leur état de santé respectif. Ainsi, il évite d'affecter une ouvrière ayant des problèmes au genou à la préparation des commandes pour ne pas l'exposer à des postures accroupies prolongées et il l'affecte à la gestion des chromos¹⁰. Ou encore, pour permettre à un ancien de tenir lors d'une journée de fortes commandes, il cherche à lui épargner de longs trajets dans la pépinière, susceptibles d'augmenter sa fatigue, mais aussi de diminuer sa réactivité.
- 57 L'encadrant opère aussi des actions de cocadrage, en interaction avec ses collègues, pour concevoir la prescription qu'il n'a pas eu le temps d'élaborer en amont. Pour ce faire, il se

sert des retours de tests réalisés à sa demande par des ouvriers expérimentés, afin de construire les données qui lui manquent pour prescrire ensuite ces travaux de commandes ou de production aux ouvriers chargés de terminer les jours suivants.

58 Ces cadrages et cocadrages qui s'entremêlent témoignent d'un travail d'articulation ajusté dans l'action, seul ou en collaboration avec les autres acteurs de l'entreprise, voire du groupement (selon les différents temps de fonctionnement identifiés), et qui se construit sous forte contrainte temporelle.

59 L'encadrant cherche aussi à tenir des objectifs de long terme relatifs aux compétences des ouvriers. Comme par exemple, lorsqu'il juge insuffisante la qualité d'un carré de lierre sur lequel une saisonnière prépare une commande. Il décide alors de l'affecter à une autre commande et de reprendre à sa charge cette préparation en expliquant :

« Je ne veux pas qu'elle s'habitue à faire de la non-qualité ».

60 L'enjeu de cette décision est double ici pour lui. Il s'agit non seulement d'éviter de la mettre en difficulté avec une tâche pénible physiquement (travail au sol impliquant des contraintes posturales combinées à des manipulations de pots) et aux critères de qualité difficiles à tenir, mais aussi d'empêcher que le niveau de qualité dégradé qui s'impose ce jour-là ne devienne constitutif de son expérience. En effet, il recherche une stabilisation des repères qualité intégrés dans l'expérience de ses subordonnés. En ce qui le concerne, cette préparation s'ajoute à ses autres tâches et constitue une charge de travail supplémentaire. Cependant, il compte retirer un avantage de cette opération routinière : « Ils ne viendront pas me chercher ici ». En effet, dans les situations en évolution et sans arrêt bousculées par les événements qu'il doit gérer, il pense que ce moment lui permettra un temps de réflexion pour envisager les ajustements nécessaires à la poursuite de ses microprojets.

6. Discussion et conclusion

61 La diversité des situations étudiées nous a permis d'identifier des composantes des conditions du travail réel des encadrants de proximité permettant de décrire et de caractériser leur activité. Nos résultats encouragent à observer le travail des encadrants pour la position clef qu'ils occupent au sein de l'entreprise. Leur travail d'articulation, analysé dans cet article à différents niveaux de leur activité, apporte des dimensions structurantes pour approcher et comprendre cette activité, ainsi que l'enchevêtrement complexe de contraintes que ces travailleurs ont à gérer.

62 Soulignons en premier lieu qu'une facette de nos résultats montre des encadrants de proximité plongés dans une activité technique de production, dans les serres ou sur les parcelles. Favre et Ombredane, dans leur ouvrage « L'analyse du travail » (1955), se questionnaient déjà sur l'activité des contremaîtres, en supposant que leurs actes « observables », apparemment plus orientés vers la production que vers le personnel, ne suffisent pas à rendre compte de l'entièreté de leur activité. Ils soulignaient que ces travailleurs peuvent par exemple s'occuper d'une machine, tout en instruisant les ouvriers, ou en recherchant des améliorations de leurs conditions de travail. Leurs conclusions étaient que l'approche du travail de ces encadrants, situés au plus près de la production dont ils ont la responsabilité, nécessite la compréhension de leurs objectifs et des différentes modalités de leur contribution à la production.

- 63 C'est effectivement la situation des encadrants en horticulture. En effet, le travail d'articulation que nous mettons en évidence est réalisé en tout lieu de l'entreprise, en association avec des actions « observables » variées. Nous l'abordons dans différentes dimensions organisationnelles (gérer la saisonnalité, s'inscrire dans les différents temps de fonctionnement de l'entreprise, organiser le travail à la journée), et dans des empan temporels de court et de long terme. Les encadrants tiennent ces articulations dans des objectifs multiples, car ils cherchent à éviter des difficultés à la fois pour leurs subordonnés, pour la production et pour l'entreprise (surcharge de travail, fatigue, retards, dégradation de la qualité, coûts des avoirs-retours...). Les encadrants peuvent être seuls, ou avec les ouvriers dont ils ont la charge. Tout comme leur homologue dans un atelier de production industrielle (Mascia, 1994), ils assurent parfois aussi un lien avec les fournisseurs, voire les clients avec lesquels ils doivent composer pour répondre à leurs attentes et à leurs critères. Les encadrants horticoles sont plus largement en relation avec d'autres interlocuteurs, internes ou externes à l'entreprise, et qui sont porteurs de logiques diverses qu'ils doivent identifier. Ce travail d'articulation est exigeant à plus d'un titre, car il nécessite de réussir à gérer de façon efficiente diverses contraintes sur lesquelles l'encadrant a peu pour ne pas dire pas de marge de manœuvre, et qui sont directement en lien avec des enjeux de santé et de qualité.
- 64 Comme l'avait analysé Gillet (2009) auprès d'agents de maîtrise, l'exercice de l'encadrement nécessite le déploiement de rôles multiples, dans des dimensions techniques, d'organisation du travail, managériales et aussi économiques que nous retrouvons, entremêlées dans l'activité d'articulation assurée par les horticulteurs. Ces dimensions sont méconnues par les formations des agents de maîtrise, qui apportent souvent des « bases techniques » et des techniques « plaquées », non reliées au réel des situations qu'ils rencontrent au quotidien :
- « situations paradoxales ; gestion de contradictions, voire de dysfonctionnements organisationnels, de régulation de tensions de plus en plus nombreuses dans un contexte de limitation des moyens matériels et humains... » (p. 97-98).
- 65 Les encadrants en horticulture sont eux aussi confrontés dans leur travail réel à des situations méconnues des formations, et qui ne font pas non plus l'objet de formalisation ou de réflexions dans les entreprises. Ils doivent apprendre à les gérer, sans y avoir été préparés. De plus, au fil des situations qu'ils gèrent, la question de la possible pérennisation des issues qu'ils élaborent se pose, en interrogeant les conditions de constitution de leur expérience.
- 66 Cette question du rôle de leur expérience est aiguë. Dans ce secteur en mutation et ces systèmes de travail en évolution, comment *faire expérience* des situations vécues ? Selon Pueyo (2012), l'expérience est le fruit d'une réflexion, qui fait suite au
- « “vécu” d'un ensemble d'événements, de situations dont éventuellement on peut tirer les conséquences, les « enseignements » » (ibidem, p. 276).
- 67 Ainsi, en l'absence de moment et de lieu pour réfléchir aux situations vécues, individuellement et collectivement, et pour les mettre en patrimoine en tant qu'expérience, les articulations sont difficiles à intégrer à l'expérience. Cela est d'autant plus difficile que cet aspect de leur travail n'est pas reconnu, et reste pour une grande part invisible. Nos analyses auprès des encadrants horticoles montrent que les articulations qu'ils élaborent pour trouver des issues aux situations ne sont que peu discutées, et encore moins formalisées, malgré leurs tentatives auprès de leurs interlocuteurs dans l'entreprise pour en stabiliser certaines.

- 68 Leurs possibilités de constituer, mobiliser, et aussi faire reconnaître leur expérience, dépend pour beaucoup des caractéristiques de leur position dite intermédiaire, qui diffère selon les organisations. Il faut comprendre cette position tenant compte du périmètre de leurs responsabilités dans l'entreprise, et aussi dans leur « entre-deux » entre pouvoir décisionnel et exécution (Dietrich, 2009). Cet entre-deux est à comprendre dans des relations d'interdépendance propres à chaque organisation, et dans des dimensions fonctionnelle et hiérarchique, telles qu'abordées par Dietrich (op. cit.). De plus, pour les encadrants horticoles, nous montrons que c'est aussi leur distance à des décisions prises à plusieurs niveaux de l'entreprise qui est pertinente pour comprendre les conditions dans lesquelles ils peuvent s'organiser et prendre des décisions. Selon cette distance, ils ont plus ou moins accès à des informations nécessaires à leur travail d'articulation, ils peuvent plus ou moins constituer et mobiliser leur expérience.
- 69 Lorsque les besoins de ce travail d'articulation et la valeur de leur expérience sont peu ou pas reconnus, leurs requêtes et prises d'informations sont toujours à renouveler, et leurs articulations toujours à consolider. Nous l'avons montré en particulier auprès d'encadrants tenus à distance des projets de mise en culture et des ventes envisagées (cf. Tableau 1). Alors qu'ils sont tenus de déployer leurs articulations dans une incertitude accrue, la réduction de cette distance est un véritable enjeu de leur travail d'articulation. Ils recherchent les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions, et ils cherchent à influencer sur les situations pour les faire évoluer (par exemple, et comme on l'a rapporté, en suggérant au dirigeant des aménagements du planning de culture d'une année à l'autre).
- 70 Dans chaque structure organisationnelle étudiée, leur réseau relationnel plus ou moins étendu peut constituer une ressource à cet égard. En effet, ces interlocuteurs peuvent être des prescripteurs potentiels, imposer des contraintes et être porteurs de critères ou d'attentes à identifier ; et par-là même, chacun est susceptible de constituer une ressource que les encadrants mobilisent en fonction de besoins productifs immédiats. L'encadrant tisse ainsi des liens avec le commercial, les collègues d'autres sites, le grossiste du groupe, et des homologues d'autres entreprises, ainsi qu'avec des conseillers techniques, et des clients. Au travers de ces liens, il assure des prises d'information, une recherche de compréhension des consignes et de leurs enjeux. Et cela avec un souci de précision des critères de qualité et de délais, et d'anticipation des ventes et des objectifs du planning de culture.
- 71 Cette mobilisation participe aussi à constituer des ressources qui vont bien au-delà dans le temps. Elle a aussi une visée prospective pour les encadrants horticoles. Cela a été montré dans la sidérurgie, auprès d'autocontrôleurs expérimentés qui cherchaient à étendre leur réseau relationnel pour faire face à d'éventuels problèmes techniques sur les bobines d'acier ou à un besoin de maintenance sur les outils de production (Pueyo, 2000), ou encore à travers les échanges d'informations entre agents de maîtrise dans l'aéronautique, au moment de la relève de poste, qui permettent d'assurer la continuité des tâches à accomplir (Le Bris, 2010). Les encadrants horticoles cherchent aussi à constituer des ressources pour influencer sur les conditions futures de réalisation de leur travail. Ce réseau relationnel peut leur permettre d'étendre les informations auxquelles ils ont accès, à court et long terme, en particulier pour anticiper les mises en production, les soins à réaliser, et les commandes.
- 72 Cependant, le champ de leurs décisions reste souvent limité, et nombre d'entre eux sont entravés dans leurs tentatives de réduction de leur distance aux décisions. Nous l'avons

en particulier relevé en analysant des « configurations redoutées », des situations qui les emmènent au-delà de ce qu'ils peuvent gérer sans dommage pour la production ou atteinte à leur santé et à celle des ouvriers. Ces configurations montrent des combinaisons de conditions qu'ils ont identifiées car elles amènent à des difficultés, mais malgré leurs tentatives pour infléchir les dynamiques qui y conduisent, ils ne peuvent les éviter (Zara-Meylan, 2013).

- 73 Dans de telles situations, nous avons aussi relevé un autre registre de préoccupations, relatif à l'expérience des ouvriers, sur laquelle ils cherchent à s'appuyer. Ainsi, les encadrants peuvent chercher à leur éviter de *faire expérience* de choix qui se sont imposés en situation dégradée (en particulier en matière de qualité). C'est ainsi que les encadrants prennent parfois eux-mêmes en charge certaines opérations, en augmentant leur charge de travail et souvent leur fatigue, pour préserver une certaine représentation du travail qu'ils cherchent à transmettre. Nous avons montré qu'ils peuvent eux-mêmes tenter de tirer parti de tels moments pour combler une partie de leurs besoins en réflexion sur leur travail et les articulations à prévoir, mais au prix d'un engagement physique supplémentaire de leur part.
- 74 Ainsi, il leur est d'autant plus difficile de capitaliser leur expérience que leur activité d'articulation et ses besoins sont méconnus, et que les choix réalisés sont des compromis, pas toujours satisfaisants pour la production, et souvent coûteux en matière de fatigue pour lui-même et les ouvriers. Ainsi, les épisodes vécus sont difficiles à transposer et à intégrer à un socle d'expérience qui serait mobilisable. En conséquence, les articulations qu'ils assurent sont toujours à reprendre et à retravailler, au fil des situations. Dans des conditions où la valeur de leur expérience est limitée, les solutions d'organisation qu'ils conçoivent sont toujours à réinventer, et leurs issues restent incertaines.
- 75 L'analyse de leur activité a ainsi permis de mettre en évidence des repères sur leurs besoins en articulations qui constituent autant de leviers sur lesquels il est possible d'agir en vue de transformer leur situation de travail, pour leur permettre de tenir à la fois les enjeux de production et de santé, tout en constituant une expérience mobilisable (Agostini, 2009 ; Agostini et Pueyo, 2010).
- 76 Nous montrons aussi que d'autres conditions, souvent supposées relever d'impératifs de la production de plantes et de sa saisonnalité, relèvent de décisions d'orientation de l'entreprise. Ainsi, dans les entreprises suivies, les différents temps de fonctionnement résultent de choix stratégiques de la direction et d'un positionnement commercial. Ces derniers peuvent se combiner dans certaines entreprises à une gestion de l'organisation dans un groupement. Ils se traduisent par exemple par de fortes exigences sur le travail des encadrants et des équipes, car ils imposent une grande réactivité en commandes. Ainsi, des décisions gestionnaires et matérielles ont un impact sur les méthodes de travail, nécessitant des adaptations et des remises en question permanentes pour les encadrants, mais aussi pour les personnels sous leur responsabilité (Létondal, 1997 ; Gillet, 2009). L'analyse auprès des horticulteurs montre que les indicateurs valorisant l'immédiateté (mesure de cadences, attentes de réactivité du personnel) ne s'imposent pas tant du fait du caractère dynamique de la situation de travail (état naturel, produits vivants...), mais qu'ils dépendent surtout de choix gestionnaires souvent réalisés en méconnaissant les besoins du travail, et en particulier le rôle central de l'encadrant de proximité.
- 77 Parmi les conditions de l'organisation d'ensemble de l'entreprise qui ont un fort impact sur le travail, citons aussi les modes de recrutements des saisonniers. La tendance

actuelle est de les limiter, et d'attendre le débordement des équipes pour engager des saisonniers. Nombre d'encadrants cherchent cependant à influencer sur ces recrutements, et à les anticiper. Leur objectif est de chercher des marges de manœuvre supplémentaires en matière d'effectifs avant d'être pris dans des dynamiques complexes qu'ils redoutent. Ils recherchent aussi des saisonniers réguliers, donc expérimentés, qui peuvent réellement constituer un appui dans ce secteur qui nécessite des savoir-faire spécifiques à tous les postes.

- 78 Enfin, soulignons que les analyses réalisées auprès des encadrants aux prises avec l'irréductible incertitude des situations laissent apparaître non pas une gestion opportuniste qui serait portée par les événements, mais une véritable activité de conception qui structure le travail de production à *faire* et à *faire faire*. Cette conception conduite par l'encadrant lors de microprojets permet d'avancer dans l'organisation et dans un réseau relationnel, tout en restant à l'écoute des remontées du terrain (Gotteland-Agostini et coll., 2015). Les compétences des uns et des autres amènent à enrichir, infléchir ou réorienter, venant alimenter le travail de conception, aboutissant ainsi à des actions cohérentes et réfléchies garantissant, selon nous, de conditions de travail favorables et efficaces. Ces conditions d'élaboration de la prescription diffèrent de l'organisation du chantier dans un autre environnement ouvert – celui du BTP, où la prescription faite en amont par le conducteur de travaux est laissée volontairement floue pour être déclinée par les équipes du chantier durant la réalisation des travaux (Six, 1999 ; Duc, 2002). Cependant, rappelons que nous avons pu observer que ces conditions de conception de la prescription restent à leur discrétion, alors que celle-ci a un rôle clé pour l'atteinte des objectifs de qualité et préserver leur santé. L'encadrant fait alors bien plus que de traiter ou transmettre des consignes, puisqu'il contribue à l'élaboration et au renouvellement des règles (Mascia, 2001).
- 79 Selon nous, l'activité des encadrants de proximité consiste avant tout à maintenir une performance durable en tenant les enjeux de production liés aux différentes contraintes organisationnelles. En effet, ils assurent avec leurs équipes continuellement et au long cours la fiabilité du système, la qualité de la production, la transmission des savoir-faire ou encore la gestion de leur santé (éviter les blessures et les ruptures, et aussi limiter la fatigue, l'apparition de douleur au fil du temps). À travers ces enjeux de qualité, de santé et de sécurité, à court et à long terme, se pose la question de l'efficacité pour garantir la pérennité de la production : dans quelle mesure ces travailleurs peuvent-ils tenir des objectifs d'efficacité qui permettraient d'envisager une production durable ?
- 80 Au regard des travaux réalisés sur le travail des encadrants dans l'industrie notamment, il nous semble que le secteur horticole, de par ses caractéristiques, permet une mise en lumière et une compréhension significative des tensions et discordances entre les contraintes à gérer par cette catégorie de travailleurs et les dynamiques à l'œuvre dans le développement de l'activité et des situations. Cette question peut avoir tout son sens dans d'autres secteurs d'activité, et en particulier dans ceux dans lesquels sont associées complexité, variabilité de la production et une forte incertitude et où l'on retrouve les mêmes enjeux liés aux conditions de travail des encadrants.

BIBLIOGRAPHIE

- Agostini, C. (2009). Un exemple de changement organisationnel mené sur un modèle d'organisation spécifique au secteur horticole. Dans 40^e Congrès de l'ACE, *Penser et agir avec l'ergonomie*, 14-17 septembre, Québec.
- Agostini, C., Pueyo, V. (2010). Contribuer à la réflexion sur des actions de prévention et de formation à partir d'une intervention locale : le cas de l'horticulture. Dans *L'ergonome et le gestionnaire des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail*, Les Journées de la pratique, 17-19 mars, Bordeaux.
- Béguin, P., Bergamini, J.F. (1996). Organiser la conception pour le chantier. In R. Patesson (s/d). *Intervenir par l'ergonomie*, actes du XXXI^e Congrès de la SELF. Bruxelles, 1, 219-223.
- Béguin, P., Pueyo V. (2011). Quelle place au travail des agriculteurs dans la fabrication d'une agriculture durable ? *PISTES*, 13, 1. <https://pistes.revues.org/1708>
- Bourdon, F., Weill-Fassina, A. (1994). Réseau et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire. *Le Travail humain*, 57, 3, 271-287.
- Castejon, C., Jean, R. (1998). Travail et encadrement : quel usage de soi pour quel usage des autres ? *Performances humaines & techniques*, HS Septembre, 28-31.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & avenir*, 21, 1, 196-206.
- Duc, M. (2002). *Le travail en chantier*. Toulouse : Octarès.
- Falzon, P. (1995). Les activités de conception : réflexions introductives. *Performances humaines & techniques*, 74, 7-11.
- Gotteland-Agostini, C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : le travail de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, CEE, France.
- Gotteland-Agostini, C., Pueyo, V., Béguin, P. (2015). Concevoir des cadres pour faire et faire faire : l'activité d'encadrement dans une entreprise horticole. *@ctivités*, 11, 1, 24-45. www.activites.org
- Gillet, A. (2009). Transformation du travail et formation des agents de maîtrise. *Education permanente*, 17, 1, 97-106.
- Le Bris, V. (2010). *La continuité des activités de production dans des systèmes postés discontinus : approche ergonomique des activités de relève de poste de l'encadrement de proximité*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université Toulouse le Mirail.
- Létondal, A.M. (1997). *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?* Lyon, ANACT.
- Mascia, F.L. (1994). *La gestion de la production, une approche ergonomique du travail du chef d'atelier*. Mémoire de D.E.A. d'ergonomie, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE, Paris.
- Mascia, F.L. (2001). *Gérer dans et avec l'atelier : une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle*. Thèse de doctorat en ergonomie, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE, Paris.

- Mispelblom Beyer, F. (2003). Stratégies de direction et dispositifs de management. In *Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan.
- Mollo, V. (2004). Auto- and confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35, 6, 531-540.
- Six, F. (1999). *De la prescription à la préparation du travail : apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers de bâtiment*. Thèse d'Habilitation à diriger des recherches, Lille, Université Charles de Gaulle Lille 3.
- Six, F., Tracz, C. (1997). L'encadrement de chantier : des évolutions sous le regard de l'ergonomie. *Performances humaines & techniques*, 91, 25-29.
- Viguié, M. (2006). *Les perspectives économiques des secteurs de l'horticulture*. Avis et rapports du conseil économique et social. Paris : Les éditions des Journaux officiels.
- Oniflhor. (2006). *L'horticulture ornementale en 2006. Chiffres-clés*. Paris : Office national interprofessionnel des fruits, des légumes, des vins, et de l'horticulture.
- Pueyo, V. (2000). La traque des dérives : expérience et maîtrise du temps, les atouts des « anciens » dans une tâche d'autocontrôle. *Travail et Emploi*, 84, 63-73.
- Pueyo, V. (2012). Quand la gestion des risques est en péril chez les fondeurs. Dans C. Gaudart, A.-F. Molinié, V. Pueyo (Eds), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (p. 257-284). Octarès.
- Pueyo, V., Zara-Meylan V. (2012). Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière. *@ctivités*, 9, 1, 1-20. www.activites.org
- Trouvé, P. (1997). Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Paris : L'Harmattan.
- Wolff, L. (2013). Un encadrement de plus en plus... encadré. *Santé & travail*, 82, avril, 30-32.
- Zara-Meylan, V. (2012). *Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique : une recherche dans des entreprises horticoles*. Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, CEE, CREAPT, France.
- Zara-Meylan, V. (2013). Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles. *Sociologies pratiques*, 1, 26, 41-65.

NOTES

1. Jardineries, grandes surfaces, professionnels du paysage, grossistes, collectivités, particuliers, etc.
2. Les entreprises horticoles sont parmi les plus employeuses de main-d'œuvre en agriculture en France, avec 4,7 UTA (l'unité de travail annuel) en moyenne (Oniflhor, 2006). Par comparaison, les entreprises maraîchères emploient un peu plus de 3 UTA et l'ensemble des exploitations agricoles 2,2 UTA en moyenne (Oniflhor, 2006).
3. Plantes dont la racine vit au-delà de deux ans (campanules, iris, dianthus, etc.).
4. Photinias, lauriers roses, eleagnus, etc.
5. « Agriquadra », un projet Equal sur les liens vieillissement et travail dans des secteurs agricoles ; « L'évaluation des risques professionnels dans les pépinières », sur une demande du Bureau de la réglementation et de la sécurité au travail du ministère de l'Agriculture et de la Pêche ; « Comment relier la prévention des risques et préoccupations productives de petites entreprises », avec la MSA du Languedoc.

6. Maladie provoquée par un champignon microscopique parasite de certains végétaux, et qui se caractérise par l'apparition d'une poussière blanchâtre sur les feuilles.
 7. Chariot à roulettes utilisé en horticulture pour transporter les plantes.
 8. Nous entendons par microprojets, des projets de conception conduits individuellement par l'encadrant sur des délais courts.
 9. Nous reprenons ici le terme utilisé par l'encadrant pour désigner l'outil qu'il se construit pour affecter les ouvriers présents en fonction des travaux à lancer.
 10. Étiquette cartonnée placée sur le pot, indiquant le nom et les caractéristiques culturelles de la plante lors de sa vente.
-

RÉSUMÉS

Les fonctions de l'encadrement de proximité sont dépendantes des évolutions des organisations. Actuellement, leurs tâches s'élargissent, du fait de nouvelles exigences et de modes de contrôle du travail par des outils de gestion. Loin de leur apporter un appui, ces évolutions semblent au contraire compliquer le travail des encadrants, en particulier en horticulture, un secteur où les processus de production nécessitent une gestion dynamique qui ne peut être complètement planifiée en amont, du fait de l'élément naturel, des produits vivants évolutifs, et des incidents rencontrés. L'analyse de l'activité de huit encadrants fait apparaître des positions et des réseaux relationnels différents, mais de fortes caractéristiques communes spécifiant les conditions de leur travail dans ce secteur. Leur activité se construit dans la confrontation à des situations de travail jamais identiques et évolutives. Nous mettons en évidence le travail d'articulation par lequel ils gèrent et intègrent des exigences multiples, parfois contradictoires, dans la dynamique des situations, et l'organisation et la prescription qu'ils conçoivent. Ils tiennent pour cela des enjeux de qualité et de santé, en visant à la fois la pérennité de la production et la durabilité du travail.

The functions of supervisors are dependent on changes in organizations. Today, their tasks are expanding, with new requirements and work controls modes based on management tools. Away from providing support, these developments seem rather complicate the work of supervisors, particularly in horticulture, a sector where production processes require a dynamic management that cannot be entirely planned upstream due to the natural element, the living products and incidents encountered. The analysis of eight supervisors' activity shows different positions and relational networks, with large common characteristics which specify conditions of their work. Their activity is being built in various work situations. We highlight the articulations they ensure to manage conflicting requirements, and we analyze the ways in which they integrate them into the organization and the prescription they design. For that, they hold multiple issues of quality and health, and ensure both the sustainability of the production and the work.

Las funciones de la supervisión de proximidad dependen de la evolución de las organizaciones. En la actualidad, sus tareas se están expandiendo debido a las nuevas exigencias y modos de control del trabajo por herramientas de gestión. Lejos de proporcionar un apoyo, esta evolución parece más bien complicar el trabajo de los supervisores, en particular en el sector de la horticultura, un sector donde los procesos de producción requieren una gestión dinámica que no puede ser completamente planificada con anticipación, debido al elemento natural y de

productos evolutivos vivientes, y a los incidentes detectados. El análisis de la actividad de ocho supervisores revela diferentes posiciones y redes de relación con fuertes características comunes que especifican las condiciones de su trabajo en este sector. Su actividad se construye en la confrontación de situaciones de trabajo jamás idénticas y evolutivas. Destacamos el trabajo de articulación mediante el cual gestionan e integran exigencias múltiples y en ocasiones contradictorias en la dinámica de situaciones, la organización y la prescripción que diseñan. Así al tratar de garantizar tanto la perennidad de la producción como la sostenibilidad del trabajo, ellos tienen en mano las problemáticas de calidad y de salud.

INDEX

Mots-clés : horticulture, encadrants de proximité, travail d'articulation, durabilité du travail, réseaux relationnels

Palabras claves : horticultura, supervisión, trabajo de articulación, durabilidad del trabajo, red relacional

Keywords : supervisors, sustainability of the production, sustainability of work, relational networks

AUTEURS

CORINNE GOTTELAND AGOSTINI

Centre Max Weber UMR 5382, Université Lumière Lyon 2, co.gotteland@gmail.com

VALÉRIE ZARA-MEYLAN

Centre d'études de l'emploi (CEE), Gis CREAPT, Noisy-le-Grand, valerie.meylan@cee-recherche.fr

VALÉRIE PUEYO

CREA-EVS UMR5600, Université Lumière Lyon 2, valerie.pueyo@univ-lyon2.fr